



المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية  
الاستفادة منها في المؤسسة التعليمية  
" دراسة تحليلية "

إعداد

أ/ عنود سعود رحيم السعيد  
إشراف

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين      د/ سحر حسنى أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها      كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة ماجستير الخاصة بالباحثة

المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة وإمكانية الاستفادة  
منها في المؤسسة التعليمية  
"دراسة تحليلية"  
إعداد

أ/ عنود سعود رحيم السعيد

## إشراف

د/ سحر حسنى أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أولاً : الإطار العام للبحث :

مقدمة البحث :

تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة نظام إداري، محدد ببعض المبادئ ويتكون من مجموعة من العمليات المتتابعة، والمعايير المترابطة، والإجراءات التطبيقية، وتقنيات التغذية الراجعة، بما يمكن من الإسهام في تطوير عناصر نظام تدريب قيادات التعليم الثانوي الفني الصناعي، تطويراً يتناسب مع كل من النماذج المعاصر وقيم المجتمع<sup>(١)</sup>.

معنى ذلك أنها تركز على الممارسة الإدارية، التي يتطلب تحولاً كبيراً في طريقة إدارة المؤسسة التربوية بأكملها وقيمها بغية الوصول إلى التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بما يضمن رضا العملاء داخل المؤسسة وخارجها<sup>(٢)</sup>.

ولما كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤكد على العمل الجاد مع تحسين كفاءة وفاعلية عملية التعلم نفسها، فإن هذا يتطلب دراسة احتياجات الطلاب في شكل أساليب التعلم، والتقييم Assessment، والتأكيد على تغذية راجعة Feedback ذات معنى بالنسبة للطلاب وذلك على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تساعد كل متعلم على مدى أن يحسن كفاءته التعليمية His Learning Efficiency، كما تعمل على تحسين أداء الطالب في الامتحانات ومن ثم فالطالب الذي يرغب في تحسين درجاته في الامتحان عليه أن يمارس TQM<sup>(٣)</sup>.

وتأسيساً على ما سبق فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم فلسفة تتبناها المؤسسة التعليمية تهدف من خلالها إلى محاولة إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين، ويكون ذلك من خلال التركيز على رغباتهم، والتعاون بين جميع العاملين في المؤسسة، والتدريب المستمر لهم على معايير ومؤشرات الجودة في العملية التعليمية.

## مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن الاستفادة من المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بإدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهم الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟
- ما أهم مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم؟

## أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الاستفادة من المضامين العلمية لإدارة الجودة الشاملة

في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال :

- التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- الكشف عن أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- الوقوف على أهم الأسس التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- الكشف عن أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- تحديد أهم مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم.

## منهج البحث :

لكي يحقق البحث أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته البحثية استخدام المنهج الوصفي.

ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها : "ثقافة تربية تعمل على زيادة إرضاء

المستهلك من خلال التحسينات المستمرة والتي يشترك فيها جميع الموظفين والطلاب

بفاعلية"<sup>(٤)</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها : "طريقة حياة جديدة داخل المنظومة التعليمية تنظر إلى التنظيم على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، وهي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية كالطلاب كمدخلات ومخرجات، والبيئة والبرامج التعليمية ومستويات الأداء"<sup>(٥)</sup>.

وينظر إليها أحياناً على أنها عبارة عن : "مفهوم فلسفي واسع يهدف إلى تحقيق التميز في ما تقدمه المنظمة من خدمة والقيام بالعمل صحيحاً من أول مرة مع خلق عادة التحسين بالإيقاع المستمر، فهي طريقة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة من كل العاملين من أجل تحسين خدماتها وأنشطتها لإرضاء الطلاب وتحقيق أهداف المؤسسة لمصلحة الجميع وبما يتفق مع مطالبهم"<sup>(٦)</sup>.

ويراها نباحث آخر على أنها : "فلسفة الإدارة والممارسات المنظمة التي تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية في المؤسسة التعليمية بطريقة فعالة لتحقيق أغراضها"<sup>(٧)</sup>. ويمكن أن ينظر إليها على أنها : "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التربوية تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية يرمي إلى الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن رضا المعلمين والطلبة وأولياء الأمور"<sup>(٨)</sup>.

كما يمكن أن تعرفها على أنها : "ثقافة تهتم بالتركيز على الطلاب، والمديرين، وجميع العاملين، والمصادر المتنوعة بالنظام التعليمي، وتقوية طاقاتهم، وتنمية إمكاناتهم، في ضوء إستراتيجية النظام التعليمي لتنفيذ معدلات الجودة العالمية، مستخدمة لذلك التحسين المستمر للمدخلات، وكافة العمليات الداخلة، ومخرجات النظام التعليمي"<sup>(٩)</sup>.

ويراها آخر على أنها : "عملية تطبق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية اللازمة لرفع مستوى جودة وحدة المنتج التعليمي بواسطة كل الأفراد العاملين بالمؤسسة التعليمية وفي جميع جوانب العمل التعليمي والتربوي بها"<sup>(١٠)</sup>.

ويعرفها كنعان بأنها : "إدارة لمجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لتحقيق الهدف من عملها بحيث تكون مطابقة للمواصفات العالمية، ويجب أن تشمل جميع أوجه النشاط للمؤسسة وليس جزءاً منها دون باقي الأجزاء"<sup>(١١)</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها : "عبارة عن فلسفة إدارية للتطوير المستمر لكل نظم الأداء الوظيفي والأكاديمي للمدرسة اعتماداً على القيادة وإدارة جودة التمويل، والتعبير عن الرؤى والأهداف، وعمليات التقييم والرقابة والتطوير والتصميم وتحسين جودة المنتج التربوي، والمشاركة الجماعية، ونظم الدافعية والمكافآت والتركيز على العملاء وعلى عمليتي التدريس والتعلم" (١٢). ويمكن أن تأتي إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها : "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسئولون عن تسيير شئون منظومة التعليم - فريق إدارة الجودة ومجالسها - والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها في كافة مجالات العمل" (١٣).

وعلى هذا يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها : "إستراتيجية للتغيير والتحسين المستمر في جميع مكونات النظام التعليمي من أجل تحقيق رضا وسعادة الطالب من خلال تلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية كما هي وكما يجب أن تكون من الناحية الإجرائية (كيفنعلم الطالب)، ومن الناحية الإنسانية (كيف نعامل الطالب)، وذلك من خلال مشاركة جميع القائمين على العملية التعليمية في أداء العمل بشكل صحيح طبقاً لمعايير ومؤشرات محددة بعد حصولهم على برامج التدريب المتميزة".

ثالثاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى النجاح طويل المدى وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة التعليمية كل فرد في حدود عمله وصلاحياته، ومن هنا تكون إستراتيجية الجودة هي عبارة عن خطة مستقبلية طويلة المدى للتحسين المستمر في منظومة التعليم من خلال الآتي (١٤):

(أ) أهداف رئيسية منها :

١- الوصول إلى أسس وآليات معتمدة لتوكيد الجودة.

٢- استمرارية التطوير والتميز في مؤسسات التعليم.

٣- الوصول إلى مؤسسات متكاملة من المعايير القياسية وقواعد المقارنات التطويرية.

٤- وجود جو المنافسة في مؤسسات التعليم من خلال توكيد الجودة والاعتماد.

- ب) وهذه الأهداف الرئيسية يمكن تحقيقها من خلال عدة أهداف فرعية هي :
- ١- تقييم الأداء الجامعي في جميع قطاعاته.
  - ٢- رفع كفاءة أداء المؤسسة التعليمية.
  - ٣- تحسين مستوى الخدمة التعليمية التي تقدم للطلبة.
  - ٤- إيجاد نظام موحد لقياس الأداء المؤسسي.
  - ٥- التعرف على متطلبات سوق العمل أو المجتمع لتحسين المخرجات.
  - ٦- تكوين ثقافة تنظيمية وتوزيع المسؤوليات بطرق موحدة.
  - ٧- تحقيق أقصى منافع للعاملين في المؤسسات التعليمية.
  - ٨- تحقيق نقلة في عملية التعليم للارتقاء بمستوى الطالب.
  - ٩- ترسيخ مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
  - ١٠- التأكد على أن الجودة من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلباً مهماً يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية.

رابعاً : الأسس التي تركز إليها إدارة الجودة الشاملة في التعليم<sup>(١٥)</sup>:

هناك مجموعة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها معايير إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة التعليمية وهي :

أ) الفلسفة: حيث تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التطوير والتحسين المستمر لجميع عناصر النظام سواء المدخلات والعمليات والمخرجات ويؤدي في النهاية إلى الحصول على منتج تعليمي جيد.

ب) الأهداف : تتبنى إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي مجموعة أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وفقاً لنظام الجودة الشاملة فأهداف التعليم ليست ثابتة ولا مطلقة بل تتطوي على حركة تضمن تعزيزها أو تغييرها بمجرد تحقيقها وتتم عمليات التعديل ولتطوير في الأهداف وفق عوامل داخلية وخارجية تستوعب المتطلبات والاحتياجات المتجددة وإمكانية تنفيذها.

(ج) **تدعيم الإدارة لنظام الجودة الشاملة** : من أهم العوامل التي تضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو دعم وتأكيد الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين.

(د) **السياسة التعليمية للجودة** : حيث تقوم سياسة الجودة على الوضوح التام لرؤية المؤسسة وترشيد الإنفاق وزيادة المواد من خلال المنافسة في تحسين الجودة عن طريق تحديد : مسؤوليات المؤسسة عن إقامة نظام الجودة، وتعدد الآلية المسئولة عن مراقبة ومراجعة نظامها، وصياغة الإجراءات الواضحة للأعباء والمهام، وكيفية مراقبة تنفيذ تلك الإجراءات.

(هـ) **تهيئة مناخ العمل** : حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تهيئة العاملين نفسياً لقبول الثقافة الجديدة والافتتاح بها مما يفرض عليهم ضرورة الالتزام بها وتقليل مقاومة التغيير لها، ومن ناحية أخرى فإن نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة مرهون بمدى جودة ثقافة المؤسسة من جميع جوانبها والتي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، وأسلوب كفاءة العاملين، وكيفية مراقبة أدائهم.

(و) **تأسيس نظام المعلومات لإدارة الجودة** : تعتبر الجودة الشاملة لغة مشتركة بين جميع إدارات وأقسام وأفراد المؤسسة ترقى بالتوصيل الهادف والتفاعل لأطراف المنظومة وإدارتها ومن ثم فإن معايير الجودة الشاملة تستبدل ذلك النظام القائم على التفرقة والعزلة بين الأقسام والتخصصات بنظام معلوماتي ييسر تبادل المعلومات وتوزيع المسؤولية بين كل فئات المؤسسة.

**خامساً : أدوات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :**

لقد ارتفعت أصوات عديدة ضد النموذج التقليدي لقيادة وإدارة التعليم ومؤسساته، فلقد أصبح التعليم غير قادر على مواجهة التحديات الجديدة التي فرضت نفسها عليه، ومن ثم أصبح يقع تحت ضغط كبير يجعله يحاول أن يكون فعال، ويستجيب للتحديات والتغيرات الجديدة<sup>(١٦)</sup>، ولعل الأخذ بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في مجال التعليم يعتبر من أهم

العوامل التي قد تسهم في مواجهة هذه التغيرات والتحديات ولكن هناك الكثير من الاعتراضات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم منها : أصول إدارة الجودة الشاملة التجارية، والابتكارية المفرط، والثقافة غير المناسبة، وكل هذه الاعتراضات يمكن معالجتها<sup>(١٧)</sup>، كما أن اهتمامنا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم لا يعني أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية منشآت تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، ولكن ما ينبغي أن نستفيد به من مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التربوية تحقيقاً لجودة المنتج وسعيًا إلى مضاعفة استفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعته وأفراده<sup>(١٨)</sup>. إذاً يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة، والتي تبدو أحياناً وكأنها أو كلمة رنانة الأساس المتين الذي تقوم عليه إستراتيجية المؤسسة<sup>(١٩)</sup>.

ولقد شجع النجاح في مجال الصناعة والحاجة المتزايدة لتحسين قيمة التعليم بالنسبة للشركاء على تبني المؤسسات التعليمية لعمليات إدارة الجودة الشاملة، والمؤسسات التعليمية تطبق عمليات إدارة الجودة الشاملة تحت مسميات متشابهة منها : الجودة الشاملة، وتعليم الجودة الشاملة، وتحسين الجودة المستمر، وفي الوقت الراهن تستخدم عمليات إدارة الجودة الشاملة تحت مسمى (تحسين العملية المستمر)<sup>(٢٠)</sup>. وتتباين آراء الذين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في التعليم حول هذا الاتجاه، فيرى البعض إدارة الجودة الشاملة كنظام في الإدارة واعتبار رضا الطالب عنصر هام وأساسي، بينما يرى البعض الآخر إدارة الجودة الشاملة ك فلسفة تشجع على التغيير في المؤسسات التعليمية، وقد استخدمت المؤسسات التعليمية كلا المدخلين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم<sup>(٢١)</sup>.

وتوجد أدوات تعتبر جوهرية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وهذه الأدوات تجعل من الممكن جمع المعلومات وتصورها وتحليلها وتفسيرها من أجل تحسين العملية، وبعض هذه الأدوات يعتبر مفيداً في تفسير البيانات الرقمية، وبعضها الآخر يمكن تطبيقه على البيانات اللفظية، وهناك ستة أنواع من الأدوات التي يمكن استخدامها في تحسين جودة مؤسسات التعليم<sup>(٢٢)</sup>، وعلى الرغم من وجود بعض اتفاق على هذه الأدوات إلا أنه لا يوجد نموذج عالمي متفق عليه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم<sup>(٢٣)</sup>.

وفي ضوء ذلك نستعرض أدوات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم على النحو التالي :

### ١-العصف الذهني **Brain Storming** (٢٤):

يعتبر هذا الأسلوب بمثابة التطبيق العملي لمفهوم العمل الجماعي والذي مؤداه : أن الكل يعد أكثر ثراء وقوة من أي جزء من أجزاء المكونة له، فالأعضاء بتوحد إمكاناتهم لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للمشكلات فحسب، وإنما يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركها وأفق معرفتهم، ويمكن تعريف العصف الذهني من الناحية العلمية بأنه : وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار من لدن مجموعة من الأفراد وذلك في وقت وجيز، ويقوم الأعضاء في الحلقة باستخدام هذا الأسلوب في بادئ الأمر بغية تحديد المشكلات التي ضمن نطاق عملهم، وهناك خمس قواعد أساسية تساعد على جعل اجتماع العصف الذهني يتم بفاعلية هي :

١- قلة توجيه النقد، أو التقييم، أو الحكم على الأفكار .

٢- القدرة على الإبداع .

٣- التركيز على الكم لا الكيف .

٤- الاستناد إلى أفكار الآخرين .

٥- تسجيل كافة الأفكار .

وتستخدم هذه الأداة طبقاً لما يلي (٢٥):

- تحديد الهدف من استخدام العصف الذهني .
- تسجيل كافة الأفكار المتولدة أولاً بأول .
- إتاحة الوقت لبلورة هذه الأفكار ومراجعتها .
- الاقتصار على الأفكار الجيدة واستبعاد الأفكار غير الضرورية .
- توضيح بنود الأفكار الجيدة وتقييمها .

وينتج عن "أداة العصف الذهني أفكاراً تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، وفي جلسات العصف الذهني الجيدة نجد أن أعضاء الفريق يغذي بعضه بعضاً بالأفكار، كما أن النتائج غالباً ما تكون مزيجاً من أفكار العديد من المشاركين" (٢٦).

## ٢- مخططات السبب والنتيجة **Cause and Effect Diagrams** أو عظمة السمكة **Fish Bone** :

تستخدم لتحليل المشكلة إلى مسبباتها الرئيسية والفرعية من خلال العصف الذهني، وتجميع البيانات في شكل بياني والاستمرار في عرض الشكل البياني لأسباب حدوث المشكلة، لتحسين العوامل المسببة للمشكلة والتقنيات والآليات اللازمة لحل المشكلة<sup>(٢٧)</sup>. وهذه الأداة تعتمد على خطوات ست هي<sup>(٢٨)</sup>:

- ١- تحديد الأثر.
- ٢- تدوين الفئات الرئيسية للأسباب التي من المحتمل أنها أدت إلى حدوث المشكلة.
- ٣- إضافة الأسباب إلى الرسم التوضيحي.
- ٤- تحديد الأسباب التي هي أكثر احتمالاً.
- ٥- تحديد أرجح الأسباب.
- ٦- التحقق من صحة السبب.

## ٣- خريطة باريتو **Pareto Chart** <sup>(٢٩)</sup>:

تركز على أن نسبة مئوية ضئيلة من المجتمع تستوحد على نسبة عالية من الثروة، بينما يعيش السواد الأعظم من الناس في فقر مدقع، وقد ثبتت صحة مبدأ باريتو، حيث تبين أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية عالية من المشكلات، بينما تسفر معظم العوامل الجانبية كثيرة العدد من عدد محدود نسبياً من المشكلات، ويستخدم هذا الأسلوب في حلقات الجودة طبقاً إلى :

- إعداد جدول التوزيع التكراري.
- إعداد الرسم البياني.

ويعرف هذا الأسلوب باسم "قاعدة ٨٠ - ٢٠"، حيث أن تحليل باريتو يستند إلى افتراض أن ٨٠% من المشكلات سببها ٢٠% من السباب، وهذا يدعو إلى تركيز الجهود من أجل تحسين العمليات<sup>(٣٠)</sup>.

#### ٤- خرائط تدفق العمليات **Process flow chart** (٣١):

تسمح خارطة تدفق العمليات برؤية عملية تدفق الخطوات في العملية من البداية حتى النهاية، وتلعب دوراً أساسياً في فهم وإدراك العملية، وبذلك فهي ترصد خطوات العملية وعلاقتها وتساعدنا في معرفة :

- المساعدة في تحديد النقاط الأفضل لجميع العمليات.
- تحديد المكان الأفضل لفحص العملية.
- تحديد فرص تخفيض فترة النقل.

#### ٥- خرائط التشتت **Scatter Diagram** (٣٢):

إن الأسلوب الأبسط لتحديد وجود علاقة سبب وأثر بين متغيرين هو مخطط التشتت، إذ يمثل أحد المتغيرين المتغير المستقل، والآخر يمثل المتغير التابع، فالمتغير المستقل يكون قابلاً للرقابة، لا المتغير التابع فيمثل الأثر المقاس.

#### ٦- قائمة المراجعة **Check Sheet** (٣٣):

قائمة على شكل جداول مجهزة مسبقاً لتسجيل المعلومات عليها، ويمكن أن تدون على المعلومات الضرورية بعمل إشارة فحص على الورقة، وتعد أداة بسيطة تستخدم في تحديد المشاكل إذ تمكن المستخدمين من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسهل عملية الجمع والتحليل، ويتم تصميم هذه القوائم على أساس ما يحاول المستخدم تعلمه من جميع البيانات<sup>(٣٤)</sup>، وتستخدم لمنع حدوث الالتباس أو الغموض الذي قد يبدو عند البدء في إيجاد حلول للمشاكل، وتعتبر أداة مفيدة لسرعة الحصول على البيانات التي تتيح مزيداً من الفحص والتدقيق.

سادساً : مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

فلا شك أن مفهوم الجودة في التعليم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف من التعليم وأنشطته : البرامج التعليمية والأكاديمية، والبحوث والمنح الدراسية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب والمباني، والمرافق والمعدات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والبيئة الأكاديمية، ويعتبر التقييم الذاتي الداخلي والمراجعة الخارجية - على يد خبراء مستقلين، متخصصين ودوليين إن أمكن - عاملين أساسيين لتعزيز الجودة، على أن يكون التقييم الداخلي والخارجي واضحاً للعيان<sup>(٣٥)</sup>، ويكون التقييم بغرض :

- ١- تقديم صيغة محكمة لكن شاملة لوجهة نظر الجامعة في أهدافها الإستراتيجية والجودة الشاملة لعمليات التدريس، البحث، خدمة المجتمع.
- ٢- بيان نظم وعمليات الجودة والتي تحتل بالفعل مكانة في المؤسسة التعليمية وتقييم فاعليتها<sup>(٣٦)</sup>.

فجودة التعليم تعني أن تكون المؤسسة التعليمية قادرة على تحقيق رضا عملائها، وتحقيق أهدافها كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها<sup>(٣٧)</sup>، وهي بذلك لها معنيان مترابطان أحدهما واقعي والآخر حسي، فجودة التعليم بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل معدلات تكلفة الطالب - أما المعنى الحسي لجودة التعليم فيركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم<sup>(٣٨)</sup>، وتتمثل مؤشرات إدارة الجودة في التعليم في الآتي :

#### ١- جودة الطالب :

إن التركيز على الزبون يرتبط بمشكلة تحديد الزبائن وتوقعاتهم المختلفة، فهناك عملاء داخليين وعملاء خارجيين، فالعملاء الخارجيين هم الطلاب والمجتمع والمؤسسات المختلفة التي يعمل بها الخريجون ويشغلون وظائف فيها، والعملاء الداخليين هما الطلاب والموظفين، وبالتالي يتم تصنيف الطلاب ضمن مجموعة العملاء الداخليين مرة، ومجموعة العملاء الخارجيين مرة أخرى، وهذا يعتمد على الدور الذي يقوم به الطالب في موقف محدد، ومن الضروري أن يدرك الطلاب أنهم هم الزبائن والممولين في آن واحد لنظام التعليمي، وبذلك لا يستطيع الطلاب ترك المسؤولية الكلية للمعلمين بأنهم هم المسؤولين عن تعليمهم، وعلى الطالب تولي مسؤولية مساوية لمسئولية المعلمين<sup>(٣٩)</sup>، فينبغي أن يكون الطالب نشط ومشارك فعال في تصميم وصناعة المنتج، فالطالب هو الشخص الذي يبقى طويلاً في العملية التعليمية، وعليه المشاركة في التحسين المستمر للعمليات التي تسهم في صناعة المنتج<sup>(٤٠)</sup>، وهذا يفرق إدارة الجودة الشاملة عن أساليب الإدارة الأخرى التي يحدد فيها المصممون والمهندسون وممولوا المنتج أو الخدمة الآخرين نوعية الجودة<sup>(٤١)</sup>. إن الجهات الحكومية والتوقعات الاجتماعية هما الإطار العام الذي يؤثر على السياسات

والممارسات في مجال إدارة التعليم الجامعي بالجودة الشاملة، والدليل على ذلك أن هناك اتجاه عالمي لزيادة تسجيل الطلاب في مرحلة الدراسة الثانوية<sup>(٤٢)</sup>. ويعد الطالب بمثابة المادة الخام التي تشكل المخرج الرئيسي للنظام التعليمي بأكمله، ومن ثم فإن الهدف الأساسي للتعليم هو تمكين هؤلاء الطلاب من تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية من جميع جوانبها بحيث يصلوا إلى مستوى ملائم يؤهلهم لخدمة المجتمع في كافة التخصصات<sup>(٤٣)</sup>، فيجب أن يكون خريج الغد قادراً على توليد المعلومات واستخراجها من الكون وتجسيد هذه المعلومات في سلع وخدمات تنفع الناس وترفع مستوى حياتهم<sup>(٤٤)</sup>، وكننتيجة مباشرة لزيادة حجم المعرفة ولارتقاء معدل نموها أخذت المواصفات المطلوبة في المتخرجين تتغير بسرعة هي الأخرى، كما ظهرت الحاجة إلى تخصصات جديدة تتفق مع ميادين المعرفة المستحدثة بينما اختلفت الحاجة لتخصصات تخطاها الزمن وازداد التركيز على تنمية قدرات الفرد على البحث والتحليل والإطلاع على كل جديد ومستحدث كي تبقى العملية التعليمية مستمرة<sup>(٤٥)</sup>، وتستخدم مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لملء الفجوة بين تحصيل الطلاب وتوقعات أصحاب العمل من خلال إحداث التكامل والتنسيق بين معارف التعليم والتعلم والمهارات عبر المنهج<sup>(٤٦)</sup>.

وهناك عشرة معايير أساسية للمتعلم في هذا القرن، لا بد أن تنعكس اتجاهات التعليم عليه، وهي<sup>(٤٧)</sup>:

- ١- التواصل بفاعلية.
- ٢- حل المشكلات ووضع قرارات مسئولة باستخدام التفكير العلمي الناقد.
- ٣- استخدام التكنولوجيا بفاعلية.
- ٤- تطبيق المهارات اللازمة للعمل والتعامل مع الآخرين.
- ٥- المشاركة كمواطنين متحملين للمسئولية في حياة المجتمعات على المستوى المحلي والقومي والعالمي.
- ٦- إظهار الفهم للعالم باعتباره مجموعة من النظم المتفاعلة.
- ٧- استكشاف فرص التعليم والعمل.
- ٨- تطبيق قوانين الجمال في الحياة اليومية.

٩- الاختيارات الحكيمة من أجل حياة يسودها مناخ صحي.

١٠- استخدام مهارات التعلم بفاعلية.

## ٢- جودة المعلم :

يعد عضو هيئة التدريس أو المعلم الطاقة المحركة، ومركز الدائرة في مؤسسات التعليم وأهم مدخلاتها لتأدية دورها تجاه مجتمعها وهذا ما أجمعت عليه العديد من الدراسات<sup>(٤٨)</sup>، ولهذا فإن هو أهم ركيزة من ركائز المؤسسة التعليمية ومن أهم أربعة عناصر رئيسية للمؤسسة التعليمية وهي : الأستاذ، الطلبة، المكتبة، الإدارة العلمية الواعية بل أنه الأساس، فإن بنيت المؤسسة التعليمية على أكتاف هيئة ضعيفة ازدادت ضعفاً، لأن الهيئة الضعيفة لن تنتج إلا طلاباً ضعافاً<sup>(٤٩)</sup>، وبالرغم من تعدد وظائف عضو هيئة التدريس والمنبثقة في الأساس من وظائف الجامعة والتي من أهمها التدريس، ويرغم ما طرأ عليها من تغيرات جذرية في مفهومها ووظائفها استجابة لما طرأ على المجتمع من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وغيرها فلا يزال التدريس هو الوظيفة الأبرز لعضو هيئة التدريس<sup>(٥٠)</sup>. والطلاب هم زبائن التعليم، لكن الزبون هنا مختلف عن زبائن الفندق أو المطعم، فالطلاب لا يعرفون ما يحتاجون إلى تعلمه، وهنا يأتي دور عضو هيئة التدريس المهني حيث يحترم رغبات واحتياجات الطلاب ثم يوازن بينها وبين احتياجات الزبائن الآخرين الذين قد يكون لهم مصلحة في التعليم فهم مستقبلي الخرجين، مثل أصحاب العمل الذين يوظفون هؤلاء الخرجين<sup>(٥١)</sup>. "وبما أن المعلم يعني مدخلاً هاماً من مدخلات المؤسسة التعليمية فلا بد من الاهتمام بتحديد أهم معايير جودة أدائه وأهم المؤشرات التي تدل على تحقيق هذه المعايير ارتفاعاً بمستوى أدائه ليتحقق في النهاية جودة الأداء"<sup>(٥٢)</sup>. ومن معايير جودة المعلم/عضو هيئة التدريس ما يلي<sup>(٥٣)</sup>:

- **السمات الشخصية :** وذلك بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس، ويتفهم الآخرين ويتقبلهم، ويتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة وغير المبنية على أسس علمية صحيحة، ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتحليل.

- **الكفايات المهنية** : بأن يكون مع الطلاب يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة، ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم، ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين، وأن يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، ويتقبل اقتراحاتهم المختلفة ويستمتع لهم بشكل جيد.
- **الخبرات الموقفية** : يتم ذلك عن طريق معرفة المعلم المتعمقة في مجال تخصصه وقدرته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة، والقدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية، وقدرته على استخدام مهارة الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها.
- **الكفاءة العلمية** : وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلاب ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل الصحيح.
- **الكفاءة التربوية** : أي معرفة المعلم بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطلاب وكيفية تقديم المعلومات لهم.
- **الكفاءة الاتصالية** : أي قدرة المعلم على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلاب بالشكل الصحيح والقدرة على الاتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فيهم المجتمع المحلي.
- **الرغبة في التعليم** : حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص؛ لأن المعلم إذا لم يملك الدافعية في التعليم، فلن ينجح في أداء العملية التعليمية.
- **مساهمة المعلم في خدمة المجتمع المحلي**.
- **مشاركة المعلم في الجمعيات المهنية**.
- **الحرية الأكاديمية للمعلم** : يعد الفكر الحر صفة رئيسة من صفات المعلم، إذ أن قيامه بالأداء المتميز في مجالي التدريس يتطلب توفير صفة الإبداع عنده، ولما كانت الحرية الفكرية هي من أولى خصائص الإبداع ومستلزماته كان لا بد لأي مؤسسة تعليمية أن توفر

- في قوانينها وأنظمتها ما يكفل هذه الحرية للمعلم العامل فيها<sup>(٥٤)</sup>. هذا بالإضافة إلى بعض الشروط الإجرائية الأخرى مثل<sup>(٥٥)</sup>:
- ١- إجادة لغة أجنبية واحدة على الأقل.
  - ٢- تملك مهارة استخدام الحاسوب.
  - ٣- التميز في الدرجة الجامعية الأولى.
  - ٤- التفوق في مادة التخصص.
  - ٥- الخبرة الميدانية في القسم العلمي الذي تخرج منه.
  - ٦- الخبرة التطبيقية.
  - ٧- الحصول على شهادة تربوية تفيد قدرته على التدريس.
  - ٨- توافر المستوى المادي اللازم الذي يعصمه من الانحراف.
  - ٩- اجتياز اختبار تحريري في الثقافة التخصصية على مدى دراسته كلها وكذلك اجتياز المقابلة الشخصية.
  - ١٠- الحصول على تركية من اثنين من كبار المتخصصين في المادة.

إن التنمية المهنية المستمرة للمعلم تعتبر أساساً لتنمية ثقافة الجودة والإتقان والبحث عن التميز، باعتبار الأفراد واتجاهاتهم ومهاراتهم أساساً لتجديد البنية التعليمية<sup>(٥٦)</sup>. وتستخدم الكثير من المؤسسات التعليمية مراجعة ما بعد تعيين المعلم كنوع من العلاج وليس كشكل من أشكال العقاب، فالجامعات هدفت إلى مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم بدلاً من مهاجمتهم ما لم يحسنوا من هذا الأداء، ويوازي هذا الاستخدام توجيهات وأهداف إدارة الجودة الشاملة من تدريب وتحسين مستمر<sup>(٥٧)</sup>، فالعالم يمر منذ مطلع القرن الواحد والعشرين بمرحلة تغيير حضارية تشمل كل مجالات الحياة بسبب ظهور معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد وخبرات متميزة ومهارات تتصف بالجودة داخل المؤسسة التعليمية لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح<sup>(٥٨)</sup>.

### ٣- جودة المناهج الدراسية :

لقد أصبح يطلب الكثير من المؤسسة التعليمية فعليها أن تضطلع بدورها الرئيسي والتقليدي المتمثلة في إعداد الكوادر وتدريب الأفراد ويفترض بها تشجيع الفرص التعليمية، بفتح

أبواب التعليم أمام الفئات الاجتماعية الأقل حظاً من السكان، وكذلك ينتظر منها أن تسهم في توسيع حدود المعرفة عن طريق بحوث رفيعة النوعية والجودة وأن تخدم الاقتصاد الوطني من خلال بحوث ودراسات تنفع الصناعة والتجارة<sup>(٥٩)</sup>. ولكي تحقق المؤسسة التعليمية ذلك فإنه يلزمها مناهج عالية الجودة وذلك من حيث الشمول والعمق والتكامل وعدم الازدواج والتكرار والحشو ولتحقيق ذلك فإنه يلزمها ما يلي<sup>(٦٠)</sup>:

١- دراسة الهياكل العلمية للأقسام أو الوحدات التعليمية ومراجعة ما هو قائم منها تمهيداً لتعديله في ضوء المستجدات العالمية والمجتمعية والعمل على إيجاد الفرص لتوليد تخصصات جديدة.

٢- النظر فيما يقدم للطلاب إلى ثلاث مجموعات، تختص الأولى منها بما يسمى متطلبات المجتمع يدرسها جميع الطلاب، والثانية تسمى متطلبات المؤسسة يدرسها كل طلاب الأقسام، والثالثة متطلبات التخصص ويحددها القسم المختص.

وتخضع منظومة المنهج لمعايير قومية وعالمية، وتتكون منظومة المنهج من عدة مكونات هي : الأهداف والمحتوي والطرائق والوسائل والتقويم<sup>(٦١)</sup>.

أ) **الأهداف** : يجب أن تكون الأهداف منظومية وإجرائية بحيث يسهل قياسها، كما يجب أن تحقق الجودة الشاملة في مخرجات منظومة التعليم.

ب) **المحتوى** : يجب أن :

١- يصاغ بطريقة منظومية تظهر فيها العلاقات المتبادلة بين المفاهيم إلى جانب ارتباطها بالمشاكل البيئية والحياتية للطلاب.

٢- يراعي فيه التحديث بإدخال المناهج الجديدة.

٣- يشبع تطلعات الطلاب الحالية والمستقبلية للالتحاق بسوق العمل.

٤- الارتباط المنظومي بين جوانب التعلم المختلفة (المعرفي - المهاري - الوجداني).

٥- يكون مرتبطاً بمعايير الجودة التي تضعها الهيئات والمؤسسات المحلية والعالمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة.

**ج) الطرائق :** تتدرج تحت المدخل المنظومي أكثر من طريقة للتدريس والتعلم فيمكن أن يكون التعلم بأسلوب حل المشكلات، أو بالتعلم النشط، أو بالتعلم التعاوني، أو بالتعلم الخبري، أو بالتعلم عن بعد.

**د) الوسائط :** للارتقاء بجودة التعليم والتعلم يجب استخدام الكمبيوتر وغيره من الوسائط التعليمية ويجب :

١- تشجيع الطلاب والمعلمين على استخدام الكمبيوتر كوسيط متعدد حيث يقدم المحتوى والشكل والجدول والصور المتحركة.

٢- تناسب أعداد الكمبيوتر المتوفرة في الجامعات والمدارس مع أعداد الطلاب.

**هـ) التقويم :** يجب أن يصاغ التقويم في ضوء المعايير القومية والعالمية فيجب أن :

١- يكون التقويم شاملاً يقيس الأهداف وجوانب التعلم المختلفة والمستويات العليا للتعلم.

٢- أن يكون منظومياً يقيس البنية المعرفية للطلاب من حيث التراكم والتتاعم.

٣- التأكيد على أن يكون مستمراً وعلى كافة الأنشطة التي يمارسها الطالب.

ويمكن تعليم إدارة الجودة الشاملة للطلاب عن طريق إدراج مبادئها في تخصص معين أو بأقصى تفاؤل عبر التخصصات المختلفة بمؤسسات التعليم، وتحدد الكفاءات المحورية مثل المهارات بين الأشخاص، مهارات الاتصال، ومهارات اتخاذ القرار كما تحدد المحكات التي تقيس هذه المهارات، وتستخدم مع ذلك فروق الجودة في تشكيل محتوى المقرر وأساليب التدريس عن المحتوى، وتطور المقررات كجزء من نسيج المنهج المتناسك والمبني بطريقة تدرس فيها القدرات المعقدة والمطلوبة للخريجين بأسلوب تدريجي ضمن المقررات<sup>(٦٢)</sup>. إن تغير المنهج ليس بالعمل السهل ولا يحدث التغير في ليلة، لأننا نتحدث عن تغير الطريقة التي نعلم بها الشباب ونعلم بها أنفسنا، وهذا التغير لا بد أن يحدث منذ مرحلة ما قبل المدرسة -Pre School ومروراً بمرحلة المدرسة والمدرسة العليا High-School وسنوات قبل التخرج بالجامعة حتى بعد التخرج<sup>(٦٣)</sup>.

#### ٤- جودة المكتبة :

تقوم المؤسسة التعليمية على أرجل ثلاث : الأستاذ، والطالب، والمكتبة، فكل مؤسسة تعليمية تنشئ مكتبة عظيمة غنية يرتادها الطلاب والباحثون، والمؤسسة التعليمية الحديثة قد تضيف المختبرات المتاحف، أجهزة التصوير، والأجهزة التعليمية الآلية ... إلى المكتبة<sup>(٦٤)</sup>. ومكتبة المؤسسة التعليمية تحتاج إلى ثروة كبيرة من الكتب والمراجع التي يتداولها الطلاب كما يؤمل أن تحصل على أهم وأحدث ما يصدر من الكتب والمجلات العلمية والأدبية والسياسية والاقتصادية<sup>(٦٥)</sup>. فلا تعليم ولا تعلم إذا لم تكن المكتبات تطهيرها الكفاء رصيماً متجدد وتنظيماً ميسراً، ومشجعاً على ارتيادها، ولعله من الضروري أن تتزود المكتبات بالبنود الأساسية التكنولوجية لاستخدام الإنترنت والمكتبات في الخارج، وسوف يمكن ذلك من الحصول على المعلومات من المجالات العلمية وغيرها من المصادر من أي موقع في العالم<sup>(٦٦)</sup>.

#### ٥- جودة الإدارة :

لاشك أن نمط الإدارة التعليمية الذي يلائم المستقبل، هو ذلك النمط الذي يحقق التميز والفاعلية، ويتسم بالتطور والكفاءة في ترشيد الموارد والمعطيات المتاحة لمؤسسة التعليم<sup>(٦٧)</sup>، ولا يستطيع أي نظام تعليمي أن يعمل إلا في جو من الثبات والاستقرار، ولا يمكن لهذا الاستقرار أن يستمر، فالأزمات التنظيمية تهزه بين فترة وأخرى، وتهدد سمة الاستقرار والثبات فيه والنظام الفعال هو الذي يستطيع أن يتنبأ بقرع وقوع أزمة ما، فيستعد لدرء خطرها، وإن لم يستطع فإنه يملك الاستعدادات والترتيبات اللازمة لاحتواء الأزمة والتقليل من الخسائر المترتبة عليها<sup>(٦٨)</sup>، ويتجه عدد كبير من مؤسسات التعليم إلى الاستثمار في تحويل ممارسات الإدارة التقليدية إلى أسلوب جديد في القيادة يعرف بإدارة الجودة الشاملة، وتتبنى المؤسسات التربوية إدارة الجودة الشاملة لنفس الأسباب التي جعلت الحقل الصناعي ولتجاري يتبناها، فالنظم الإدارية الراهنة تخلفت عن الطراز الحديث ولا يمكن أن تضمن النجاح في عالم تنافسي بشكل متزايد، ويتضح في الكثير من بيئات التعليم أن البيئات المطلوبة في الحياة لن تأتي من خلال زيادة التمويل فقط، فالمطلوب هو أساليب إبداعية لاستخدام أفضل المصادر التي نستخدمها بالفعل وسيطلب ذلك نماذج جديدة في الإدارة، وطرق جديدة في تنظيم العمل داخل المؤسسة التعليمية ووظيفة هذا العمل، وتقدم إدارة الجودة الشاملة إطاراً نستطيع من خلاله أن نطور طرق جديدة للعمل والعيش معاً<sup>(٦٩)</sup>، وقبل البدء في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يجب

أن تلتزم بها الإدارة في أعلى مستوى، فيكون ذلك مؤشراً قوياً للآخرين فيها، كما يجب أن تتصف هذه الإدارة بقدر من الصبر<sup>(٧٠)</sup>.

ويظن البعض أن الإدارة شئ سهل، ولكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، ولاشك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء<sup>(٧١)</sup>. فالعنصر البشري هو أعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة عامل أساسي في نجاح إدارة الجودة الشاملة<sup>(٧٢)</sup>. حيث تشير إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير جوهر في أسلوب الإدارة التقليدي، وهو أسلوب تشاركي في الإدارة يقيم علاقة مختلفة مع المدير والعاملين تحت إدارته ويصبح المدير ميسراً لعمل الفريق ومصدر الإلهام لعملية مستمرة من تحسين الجودة، علاوة على التأكيد على أسلوب التواصل ثنائي الاتجاه<sup>(٧٣)</sup>، إن مفتاح إدارة الجودة الشامل يتمثل في فريق الجودة الشاملة والذي يحتوي على أفراد ذوي مهارات اتصالية واحترام للأفراد الآخرين ويستخدمون أساليب فعالة، ويمكنهم فهم ديناميات الجماعة<sup>(٧٤)</sup>. وتتألف العملية الإدارية من عناصر أساسية هي التخطيط والقيادة والرقابة وتقويم الأداء وكلما زادت جودة العملية الإدارية كلما زاد حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية ويتطلب ذلك ما يلي<sup>(٧٥)</sup>:

١- إنشاء معهد متخصص لتدريب جيل جديد للإدارة التعليمية مع الاستفادة بجهود بعض الجهات المتخصصة في هذا المجال.

٢- إعداد مركز للتدريب المهني لتدريب العناصر البشرية المعاونة فيما يفيد أهداف التعليم وبما يحقق تنمية هذه العناصر.

٣- إعداد جيل من الباحثين في مجال الإدارة.

إن النظام الجيد لإدارة التعليم بالجودة الشاملة يتطلب منظور طويل المدى، والتخطيط طويل المدى يتطلب ثبات الهدف والاتصال بجميع الأفراد داخل النظام، فهو يحسن أهداف وأغراض النظام التعليمي ويتعرض على الاتجاهات والتغيرات الحادثة في البيئة وهو في النهاية يعطي نتائج أساسية بالنسبة للمؤسسة في تحسين جودة الخدمات التعليمية<sup>(٧٦)</sup>.

## ٦- جودة التمويل :

تمثل أعباء تمويل التعليم، وتوفير الموارد لمختلف مكوناته ومراحلها العمود الفقير للإدارة التعليمية، كما تعكس الأولوية التي يعطيها المجتمع والدولة للمؤسسة التعليمية ومخرجاتها، ومن المعلوم أنه مهما كان حجم الموارد المتاحة، فإن فاعليتها وكفاءتها إنما تعتمد على أولويات توزيعها وترشيد إنفاقها<sup>(٧٧)</sup>. "فالميزانية ليست عمومية، ولا حتى بيان مالي بالنفقات المتوقعة وإنما هي، أو يجب أن تكون، أداة إدارية للتخطيط والتنفيذ والتقييم، والتعريف المعتاد الشائع لها هو : "خطة لتخصيص وإنفاق الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة"، ويركز هذا التعريف على التخطيط وضرورة ربط الإنفاق بتحقيق الأهداف، بدلاً من الوظيفة الفعالة الخاصة بالتصريح بالنفقات وضبطها"<sup>(٧٨)</sup>.

ومؤسسات التعليم تخدم زبائن عديدة مثل : الطلاب، الموظفين، الوالدين، خريجي التعليم، المعلمين، دافعي الضرائب، المؤيدين، الهيئات الحكومية، الإداريين، الباحثين، والمجتمع ككل ويجب أن تمتلك المؤسسة التعليمية الموارد والمرونة اللازمة لتلبية احتياجات زبائنها<sup>(٧٩)</sup>. فجودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً لجودة التمويل ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدرة التكاليف في كل مجال من المجالات ومن هنا تجيء أهمية كلاً من<sup>(٨٠)</sup>:

١- التمويل الذاتي.

٢- دراسات تحليل التكلفة والعائد في مجال الإنفاق.

٣- جهود ترشيد الإنفاق.

ويجب أن تكون مؤسسات التمويل Funding Bodies والمجتمع بأسره مسئولة عن تمويل مؤسسات التعليم للوصول إلى مستوى مقبول من الجودة، وهنا تفسر الجودة على أنها تستحق الأموال، حيث تبحث مؤسسات التمويل عن مقابل جيد للاستثمار في هذا المجال<sup>(٨١)</sup>. وتتوقف جودة المؤسسة التعليمية على مقدار الموارد المتاحة لها والتي توجه بنجاح نحو إنجاز الأهداف المرتبطة برسالة المؤسسة التعليمية، ونحو البرامج التي تقدمها لتحقيق فروق إيجابية وهامة في حياة الأفراد الملتحقين بها<sup>(٨٢)</sup>. "ونظراً لأن الموارد دائماً محدودة، بالقياس إلى الطلب عليها، فمن المحتمل أن الحكومات عبر العالم سوف تسعى لرفض سيطرتها على موارد تمويل التعليم وتطالب بفرض مزيد من أساليب محاسبة القائمين عليه، والاحتفاظ ببعض مصادر الدعم

المالي لتمويل الأغراض الخاصة، كما أن سوف يتم تشجيع كثير من العمليات الموجهة بأسلوب السوق، والموارد غير الحكومية في إدارة التعليم<sup>(٨٣)</sup>.

#### ٧- جودة فلسفة التعليم :

وذلك بأن تركز على جملة من المبادئ والاتجاهات المنبثقة من السمات الأساسية لمسيرة النهضة المجتمعية بحيث تعمل على<sup>(٨٤)</sup>:

١- انبعاث الإرادة الوطنية عن طريق مغالبة الصعاب، وابتكار الحلول المناسبة مع مرور إيجابية رشيدة تستوعب ما تأتي به من متغيرات.

٢- التنمية البشرية بحيث يصبح الإنسان محور عملية التنمية ذكراً أو أنثى في غذائه وصحته وتعليمه وترفيهه وبيئته وحقه في المشاركة في بناء مجتمعه.

٣- المساهمة في بناء مجتمع معرفي.

٤- التنوع الفكري بحيث لا يتاح لتيار منفرد سواء أكان آتياً من الداخل أو الخارج.

٥- الحفاظ على الهوية الثقافية كسبيل لعدم الذوبان في الآخر في ظل العولمة.

فالتعليم هو الرصيد الإستراتيجي لحركة التنمية في المجتمع وتوجيه فعاليته إنه المدخل الرئيس للوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية، ومن ثم فإن الهوية الحضارية لأي مجتمع من المجتمعات تبني على أساس الزيادة في الرصيد الإستراتيجي وحسن توظيفه على المستوى المأمول<sup>(٨٥)</sup>.

#### ٨- جودة التشريعات واللوائح :

ويقصد بذلك مدى مواكبة هذه التشريعات مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية، حيث يتعين أن تكون هذه التشريعات واللوائح واضحة ومحددة ومرنة ومتطورة بصفة دائمة<sup>(٨٦)</sup>. فالوقائع المعاصرة تؤكد على أن العالم يعيش عصرًا ملئًا بالتغيرات والتحديات المختلفة وهي تختلف اختلافاً جذرياً عن التحديات التي واكبت عالم الأمس، وهي متزايدة في عمقها واتساعها، وتأثيرها على مختلف جوانب الحياة، لذا يلزم على التشريعات واللوائح أن تتواكب مع تلك التحديات التي يفرضها التغير المتسارع<sup>(٨٧)</sup>.

## ٩- جودة المباني وتجهيزاتها :

تحتاج المؤسسة التعليمية إلى المباني الصحية للدراسة والإدارة والعبادة والأبحاث والمكتبات واللقاءات العامة وملعب رياضي وحوانيت للمرطبات ولاقتناء الكتب والحاجات الطلابية على أن تتخللها الأشجار والأزهار، كما تحتاج إلى التجهيزات الآلية الحديثة للعلوم واللغات والتصوير وعرض الصور والنشرات ووسائل النقل ... وغيرها<sup>(٨٨)</sup>.

وتؤثر قاعة التعليم بما تشكله من مؤثرات مادية ومعنوية تأثيراً بالغاً على جودة العملية التعليمية وعلى مخرجاتها، وتتمثل محاور مكان جودة التعليم فيما يلي<sup>(٨٩)</sup>:

- ١- المساحة المخصصة لكل طالب.
- ٢- توفر وسائل العرض المتعددة.
- ٣- رؤية الطلاب لما يعرض أمهامهم بوضوح من أي مكان في المدرج.
- ٤- الإضاءة والتهوية اللازمين.
- ٥- توفر المخارج واحتياطات الأمان في حالة الكوارث.

## ١٠- جودة تقويم الأداء :

يتطلب رفع كفاءة وجودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون من المؤسسة التعليمية، والمشتتلة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم، والبرامج التعليمية وطرق التدريس، وتمويل وإدارة المؤسسات التعليمية، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها وهذا يتطلب بدور تدريب كافة العاملين بالمؤسسة التعليمية لإدارة الجودة الشاملة عليها مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء<sup>(٩٠)</sup>، فمهما كان التخطيط جيد ومهما حسنت قيادة العاملين فلا غنى عن تقويم الأداء ويتطلب ذلك معايير لتقويم كل عنصر من العناصر السابقة ويمكن الاسترشاد بمجموعة من الأسس والمعايير لقياس وتقويم وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية ومن أهمها<sup>(٩١)</sup>:

- ١- نظم إدارة وتشغيل المؤسسات التعليمية ونوعية الإشراف والرعاية في مختلف شئونها وما يرتبط بها من مقومات رئيسة ومدى ما تتمتع به المؤسسة من استقلالية.
- ٢- مجموعة البرامج التعليمية النظامية واللائزامية التي تقوم عليها المؤسسات والدرجات العلمية التي تمنحها ومدى التنوع والتكامل والترابط فيما بينها

- وضمانات استمرارية تطوير وتحديث هذه البرامج وما توفره من تخصصات فرعية وأنشطة تكاملية وثقافية لطلابها.
- ٣- مستوى الخبرة من حيث العراقة الزمنية والأكاديمية للمؤسسة، وكذا بالنسبة لكل من مجالات التخصص وبرامجها وبالنسبة لكل قسم أو مكون من مكونات المؤسسة.
- ٤- المعلمين ومؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم الخاصة ولعامه وطبيعة أعمالهم وظروف استخدامهم بعقود دائمة أو مؤقتة، وما ارتبط بهم من أعباء تدريسية وما توصلوا إليه من إنجازات علمية وما يقدمون للمجتمع من خدمات فعالة ومؤثرة.
- ٥- توافر القدر الكافي من الحرية الأكاديمية والإدارية للمؤسسة والعاملين فيها والاستقلال في صياغة سياساتها وخططها بما يحقق لها النمو والازدهار المستمر.
- ٦- توافر الأدوات والتجهيزات والتكنولوجيا المعنية وسائر مقومات التعليم بما في ذلك المكتبات ومصادر المعلومات وورش الصيانة والإصلاح وتصنيع الأجهزة العلمية.
- ٧- المدارس العلمية وبرامج التميز العلمي القائمة في المؤسسة التعليمية أو البحثية ومشروعات البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية ومدى الاستفادة من نتائجها في تطوير الأداء ورفع مستواه داخل المؤسسة.
- ٨- برامج ووسائل التنمية المستمرة والمتواصلة للمعلمين ومعاونيهم من مختلف الكوادر.
- ٩- ما تقدمه المؤسسة من خدمات الريادة والرعاية المتكاملة للطلاب، وما توفره من أنشطة اجتماعية وثقافية ورياضية لهم بما من شأنه تكوين الشخصية السوية الواعية.
- والقياس في مجال التعليم مهمة صعبة لعدة أسباب منها : أن الخدمة المقدمة ليست ملموسة، وهناك وقت طويل بين تقديم الخدمات وتحقيق المنافع<sup>(٩٢)</sup>، وعلى هذا فإن إدارة الجودة الشاملة للتعليم يندرج تحتها مجموعة من المضامين يمكن أن تستثمر لخدمة المؤسسة التعليمية في مختلف مجالات العمل بها وخاصة الإداري، التعليمي، التربوي، التقني، المجتمعي، الثقافي ... وغيرها.

## مراجع البحث وهوامشه

- (١) كمال عبد الوهاب أحمد محمد : تصور مقترح لنظام تدريب قيادات التعليم الثانوي الفني أثناء الخدمة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالعرش، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦، ص ص ٣٩، ٤٠.
- (٢) سعيد إسماعيل على : نحو إستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي في مصر، الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٣٣، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ص ٣٨، ٣٩.
- (3) William G. Hahn & Barbara D. Bart : "Applying Quality Management Process – Improvement Principles to Learning in Reading Courses. An Improved Learning and Retention Method", Journal of Education for Business, Vol. 78, No.4, U.S.A. Mar/Apr, 2003, PP.181-183.
- (4) Kai Kristensen & J. Jens, Dahlgaard : "Total Quality Management and Education", Total Quality Management, Vol.6, Issue No.5, December 2005, PP.445-446.
- (٥) جمال أبو الوفاء، سلامة عبد العظيم : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٦٦.
- (٦) عبد الخالق فؤاد محمد : تطوير أساليب مراقبة الجودة في العملية التعليمية في التعليم الأساسي، صحيفة التربية، ع ٢٤، ص ٥٢، القاهرة، يناير ٢٠٠١، ص ٤٤.
- (7) Reza Ziarati & Nilufer Gozacan : Developing Quality Criteria for Application in the Higher Education Sector in Turkey, Total Quality Management, Vol. 13, No.7, London, 2006, PP.916-917.
- (٨) نعمان محمد صالح الموسوري : تطوير أداة لقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، ع ٦٧، م ١٧، مجلس النشر الوطني، جامعة الكويت، يونيو ٢٠٠٣، ص ص ٩٧، ٩٨.
- (٩) درية السيد البنا : "تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ع ٤٤، مجلد ٩، كلية التربية، جامعة حلوان، أكتوبر ٢٠٠٣، ص ص ٢٥٦، ٢٥٧.

- (١٠) أحمد فاروق محفوظ : "إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالي"، التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، م١، في الفترة من (١٨-١٩) ديسمبر ٢٠٠٤، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ٢٠٠٤، ص ٢٢، ٢٣.
- (١١) أحمد على كنعان : "تطوير أداء الهيئة التدريسية وفق معايير الجودة الشاملة"، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظر الاعتماد، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع)، ج ١، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٢٤٦، ٢٤٧.
- (١٢) سلامه عبد العظيم حسين : الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، دار الفكر العربي القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣١٢، ٣١٣.
- (١٣) فتحى درويش محمد عشية، "الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها فى التعليم الجامعي المصري"، تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي السابع، في الفترة من (٢٦-٢٧) مايو ١٩٩٩، مجلد ٣، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٩، ص ٤، ٥.
- (١٤) هدى محمد محمود حسانين : "إدارة الجودة وضمان الاعتماد في التعليم العالي"، التعليم الجامعي العربي : آفاق الإصلاح والتطوير، القومي السنوي الحادي عشر (العربي الثالث)، مجلد ٢، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية، ٢٠٠٤، ص ٤٣١-٤٣٢، بتصرف.
- (١٥) سلامه عبد العظيم حسين : الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢٢٠-٢٢٢.
- (16) Maria Joao Rosa and Others : "Defining Strategic and Excellence Bases for the Development of Portuguese Higher Education", European Journal of Education, Vol. 40, No.2, 2005, P.205.
- (١٧) برانت دافيز ولندا إليسون : الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة السيد عبد العزيز البهواشي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١١٦.

(١٨) صلاح الدين أحمد جوهر : "أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات"، مجلة كلية التربية، ع١٠٥، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، يناير ٢٠٠٢، ص٢٧.

(١٩) روبرت هـ و وترمان الابن : براعة الإدارة، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٣٠٨.

(20)S. Vazzana; Gary, & Others : "Can TQM Fill a Gap in Higher Education?", Journal of Education for Business, 08832323, Vol. 72, Issue 5, May / Jun 2007, P.69.

(21) M. Helms Marilyn & Others : "TQM Principles and their Relevance to Higher Education : The Question of Tenure and Post – Tenure Review", International Journal of Education Management, Vol15, No.6, 7, 2001, P.326.

(22) E. Freed Jann, & Others : "Developing Quality Criteria for Application in the Higher Education Sector in Turkey", Total Quality Management, Vol. 13, No.7, 2002, P.101-102.

(23) Ibid, PP. 103-104.

(٢٤) وليام ل. مور وهريت مور : حلقات الجودة، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، ص١٠٨-١١٠.

(٢٥) عادل عبد الفتاح سلامة : "حلقات الجودة – مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرة اليابانية الأمريكية"، مجلة كلية التربية، ع٢٤، ج٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٧٦.

(٢٦) إصدارات بمبك : الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك"، القاهرة، ٢٠٠٣، ص٣٣٠.

(27)J. Detora Jiving & R. Tenner Arthur, Total Quality Management, Three Steps Continuous Improvement, Oxford, Prentice Hall, 2006, PP.215-2016.

(٢٨) وليام ل. مور وهريت مور : "حلقات الجودة"، ترجمة زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٦، ص١١٥-١١٩.

- (٢٩) عادل عبد الفتاح سلامة : مرجع سابق، ص ٢٧٨.
- (30) L. Brennan Linda & W. Austin Walter: "Addressing the Need for Management Process for Higher Education Accreditation" Innovative Higher Education, Vol. 28, No.1, Fall 2003, PP.50-51.
- (٣١) رعد حسن الصرن : "معجزة الجودة الشاملة"، دار علاء الدين، مصر، ٢٠١٠، ص ١٣٨-١٣٩.
- (٣٢) المرجع السابق، ص ١٤٠.
- (٣٣) أمين فاروق فهمي : "المدخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، حول المدخل المنظومي في التدريس والتعليم"، العربي الرابع، في الفترة من (٣-٤) إبريل ٢٠٠٤، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤، ص ٢٥، ص ٢٦.
- (٣٤) محمد عبد الوهاب العزاوي : "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٠٥-١٠٦.
- (٣٥) المرجع السابق، ص ١٠٧-١٠٨.
- (36) Gerry Byran : "Total Quality Mangement in Engineering Education – A case Study from University College Dublin (National University of Ireland – Dublin), European Journal of Engineering Education, Vol. 23, No.4, 2006, PP.437-348.
- (٣٧) سهيل رزق دياب : "مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني"، جامعة القدس المفتوح، منطقة غزة التعليمية <http://www.khayma.com/dr-yousry/Sohil-Diab13-Res.pdf> access date.10/4/2007.
- (٣٨) مصطفى السايح محمد: "الجودة-جودة التعليم- إدارة الجودة الشاملة (رؤية حول المفهوم والأهمية)"، ٢٠٠٧.
- <http://sea.edu.eg/oldsite28-12-2006/9/%D9%85%D9%>, access date.27/9/2007, PP.1-3.
- (٣٩) المرجع السابق، ص ٥، ٦.
- (40) Myron Tribus & Others : "Total Quality in Schools of Business and Engineering", [http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin\\_eng-bus.pdf](http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin_eng-bus.pdf). Access date : 16/6/2008.

- (41) Klaus Schmidt : "Applying the Four Principles of Total Quality Management to the Classroom", Tech Direction, Vol. 58, Issue 1, August 1998, P.17.
- (42) G. Hopkin Anthony: "Frame Factors and A Quality Assurance Agency in an Embryonic Higher Education System", quality in Higher Education, Vol. 10, No.3, November 2004, P.184.
- (43) Ibid, PP.183-186.
- (٤٤) عبد الرازق عبد الفتاح : "التعليم الجامعي وتحديات المستقبل", التعليم من أجل مستقبل عربي أفضل، المؤتمر العلمي الخامس، في الفترة (٢٩-٣٠) إبريل ١٩٩٧، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩٩٧، ص ١٤٥.
- (٤٥) على خليل مصطفى أبو العنين وآخرون : القضايا التربوية المعاصرة، لدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٥٠.
- (46) S.Vazzana Gary & K. Winter Janet: "Can TQM Fill a Gap in Higher Education?" Journal of Education for Business, 08832323, Vol. 72, Issue 5, May/Jun 1997. <http://o-web.ebscohost.com.lib.aucegypt.edu/ehost/detai?vid=158hid=8&sid=3676..> Access date : 4/4/2007.
- (٤٧) حسن حسين الببلاوي : "تطوير كليات التربية في ضوء المعايير العالمية للجودة", التعليم ولتنمية المستدامة، المؤتمر العلمي في الفترة (١٠-١١) مارس ٢٠٠٤، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٤، ص ص ٢٩٧-٢٩٨.
- (٤٨) أسياذ محمد محمد عوض : دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء التحديات العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مصر ٢٠٠٣، ص ٨٢.
- (٤٩) فاروق عبده فيله : أستاذ الجامعة الدور والممارسة، زهراء الشرق، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٤١.
- (٥٠) جمال على الدهشان، وجمال أحمد السيسي : "تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم"، البحوث النفسية والتربوية، ٣٤، ص ١٩، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر، ٢٠٠٤، ص ٣٨٤.

(51) Stanley J. Spanbauer, "Reactivating Higher Education with Total Quality Management : Using Quality and Productivity Concept, Techniques and Tools to Improve Higher Education", Total Quality Management, Vol. 6, No. 5, 6, 1995, P.522.

(٥٢) نادية حسن السيد على : "تقومي أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع٨، إبريل ٢٠٠٥، ص ٣٠.

(٥٣) صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ص ١٨٥-١٨٦.

(٥٤) محمد وجيه الصاوي : "الحرية الأكاديمية والعوامل المرتبطة بها"، التعليم العالي في الوطن العربي - آفاق مستقبلية، في الفترة من ٨-١٠ يوليو ١٩٩٠، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ١٩٩٠، ص ٣١٩.

(٥٥) رشدي أحمد طعيمة ومحمد سليمان البندري : التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥٦.

(٥٦) يوسف عبد المعطي مصطفى : "تصور مقترح لتطوير إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية، ع ١٠١، كلية التربية، جامعة الأزهر، يونيو ٢٠٠١، ص ٦٢.

(٥٧) المرجع السابق، ص ص ٩٣، ٩٤.

(٥٨) محمد محمود ميلاد وأحمد عبد المنعم أحمد : "معوقات الجودة الشاملة في إعداد معلمة التعليم الأساسي في كلية التربية بصور بسلطنة عمان، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع ٢، مجلد ١٩، كلية التربية، جامعة المنيا، ع ٢، مصر، أكتوبر ٢٠٠٥، ص ١٦٣، صدر هذا العدد إبريل ٢٠٠٧.

(٥٩) تورستن هورسين : "فكرة الجامعة : أدوارها الجديدة، أزمتها الحاضرة وتحديات المستقبل"، مجلة مستقبلات، مركز مطبوعات اليونسكو، ع ٤، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢١٥.

(٦٠) موسى على الشرقاوي : "تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٣، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، سبتمبر ٢٠٠٣، ص٤٤.

(٦١) أمين فاروق فهمي : "المدخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، المدخل المنظومي في التدريس والتعليم، المؤتمر العربي الرابع، مرجع سابق، ص ٢٦-٢٧

(62) Carry S. Vazzana, and others : Op. Cit., P. 71.

(63) Myron Tribus and Others : "Total Quality in Schools of Business and of Engineering", [http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin\\_eng-bus.pdf](http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/qmin_eng-bus.pdf). Access date : 16/6/2008,

(٦٤) محمد فاضل الجمالي : خبرات وآراء في الدراسة الجامعية، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٣، ص٥٢.

(٦٥) المرجع السابق، ص ٦٦-٦٧.

(٦٦) حامد عمار : مواجهة العولمة في التعليم والثقافة، دراسات في التربية والثقافة (٨)، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ٢٠٠٠، ص١٦٥.

(٦٧) على أحمد مذكور : التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٨٥.

(٦٨) حصة محمد صادق : "أساليب إدارة بعض أزمات النظام التعليمي القطري : دراسة تحليلية نقدية"، مجلة كلية التربية، ع١٠٤، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر ٢٠٠١، ص٢٣٥.

(69) Marco A. Munoz, P. 5.

(70) G. Gregory Lozier & Deborah J. Teeter : "Quality Improvement Pursuits in American Higher Education", Total Quality Management, Vol. 7, No.2, 1996, P.198.

(٧١) أحمد إبراهيم أحمد : العلاقات الإنساني في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص٢٥.

(٧٢) عمر وصفي عقيلي : "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، ٢٠٠١، ص ٥١.

(73) Marco A. Munoz, Op. Cit., P. 19.

(74) Marlowe H. Samaby & Thomasc Harrison : "Elementary School Counselors as Total quality Management Consultants",. Elementary School Guidance & Consoling, Vol. 29, Issue 4, April 195, P.31.

(٧٥) موسى على الشرقاوي : تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ٤٦.

(76) Myron Tribus, and Others : "TQM in Education the Theory and How to Put it to Work". [http://deming.Ces.clemson.edu/pub/den/Theory\\_qinedu.pdf](http://deming.Ces.clemson.edu/pub/den/Theory_qinedu.pdf). Access date: 16/6/2008.

(٧٧) حامد عمار : التنمية البشرية وتعليم المستقبل، دراسات في التربية والثقافة (٧)، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٤٣.

(٧٨) مارجريت بريدي وآخرون : الإدارة التعليمية (الإستراتيجية - الجودة - الموارد)، ترجمة بهاء شاهين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٢٤٦.

(79) T.Hillman Willis & Albert J. Taylor : "Total Quality Management and Higher Education : The Employers' Perspective", Total Quality Management, Vol. 15, No.7, 1999, P. 998.

(٨٠) موسى على الشرقاوي : تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ٤٣.

(81) G. Srikanth & John Dalrymple : "Developing Alternative Perspectives for Quality in Higher Education", The International Journal of Education Management, Vol. 17, No. 213, 2003, P.127.

(82) Jann E. Feed, and Others : Op. Cit., P.40.

(٨٣) يان زينج : "حوافز التعليم العالي الحكومي"، في : التخطيط التربوي - تحليل الحوافز واتخاذ القرارات الفردية في مجال الإدارة التربوية، تجربة فرانسيس ن. كيميرر ودوجلاء م. وندام، ترجمة محمد أمين وعاطف أبو زينة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٤٩.

- (٨٤) موسى على الشرقاوي : مرجع سابق، ص ص ٤٥-٤٦.
- (٨٥) عبد الودود مكروم : "قراءات في التربية (١)"، الشافعي للطباعة والنشر، المنصورة، ٢٠٠٣، ص ١٣٩.
- (٨٦) موسى على الشرقاوي : تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ٤٣.
- (٨٧) أسياذ محمد محمد عوض : "دور عضو هيئة التدريس بكليات التربية في خدمة المجتمع في ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٣، ص ٢.
- (٨٨) محمد فاضل الجمال: "خبرات وآراء في الدراسة الجامعية"، دار سعاد الصباح، الكويت، ١٩٩٣، ص ٦٧.
- (٨٩) أمين فاروق فهمي: "المخل المنظومي وإدارة وضبط الجودة الشاملة في منظومة التعليم"، حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم، المؤتمر الرابع، مرجع سابق، ص ٣١.
- (٩٠) صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١١٥.
- (٩١) موسى على الشرقاوي: "تطوير التعليم الجامعي في مصر في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سابق، ص ص ٤٦-٤٧.
- (92) Stanley M. Widrick, and Others : "Measuring the Dimensions of Quality in Higher Education", Total Quality Management, Vol. 13, Nod.1, 2002, P.125.